
ARTI PENTING VISI BUSINES DALAM IMPLEMENTASI SISTEM ERP

Wahyu Agus Winarno¹

Abstrak

Sistem ERP adalah solusi paket peranti lunak komprehensif yang bertujuan untuk mengintegrasikan secara total dari keseluruhan fungsi dan proses busines. Dalam perkembangannya, sistem ini menjadi alat bagi perusahaan untuk menghadapi Persaingan busines global dan transformasi ekonomi industri dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses busines perusahaan. Namun, banyak perusahaan yang gagal dalam mengimplementasikan sistem ERP sehingga perusahaan mengalami kerugian karena investasi besar untuk sistem tersebut.

Dalam keputusan penggunaan sistem ERP, perusahaan harus menselaraskan sistem tersebut dengan visi busines perusahaan. Implementasi ERP merupakan bagian dari strategi TI dalam pemenuhan kebutuhan informasi untuk pengambilan keputusan bagi perusahaan. Ketika kondisi ketidakselarasan antara strategi busines dengan strategi TI terjadi, maka perusahaan dalam ancaman kegagalan implementasi sistem ERP.

Kata Kunci: Sistem ERP, Visi Busines, Strategi SI, Strategi TI

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi (TI) yang sangat pesat dewasa ini, membawa dampak besar pada proses busines perusahaan. Persaingan busines global, transformasi ekonomi industri, dan munculnya perusahaan digital, mengharuskan perusahaan untuk selalu meningkatkan kinerja sistem informasinya guna menghadapi persaingan busines (Laudon dan Laudon, 2004). Fenomena tersebut akan membawa perusahaan dalam kompetisi berbasis waktu yang tidak mudah untuk dihadapi. *Enterprise Resource Planning* (ERP) adalah salah satu solusi busines yang sekarang ini dapat menjadikan proses busines lebih terintegrasi dan lebih efisien.

ERP menggabungkan semua sistem komputer dari area fungsional atau departemen ke dalam sebuah sistem terintegrasi yang mengakses sebuah basis data untuk memfasilitasi proses berbagai informasi untuk meningkatkan komunikasi dalam perusahaan. Sistem seperti itu tidak disesuaikan untuk perusahaan tertentu, melainkan sistem umum yang menggabungkan berbagai praktik terbaik yang digunakan dalam busines, sehingga perusahaan yang mengimplementasikan ERP membaurkan dan menyesuaikan proses busines dengan ERP. Dengan kata lain perusahaan mungkin harus mengubah cara dalam menjalankan busines agar bisa mendapatkan keuntungan penuh dari ERP (Winarno, 2010). Perusahaan yang tidak

¹ Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember

memahami hal tersebut, mungkin akan mengalami kesulitan bahkan kegagalan dalam implementasi sistem ERP.

Sebuah sistem ERP menawarkan keuntungan-keuntungan untuk perusahaan pengadopsinya, namun banyak perusahaan yang gagal dalam implementasinya sehingga menyebabkan kerugian karena investasi besar untuk sistem ERP yang sama sekali tidak memberikan keuntungan-keuntungan. Tujuh puluh persen dari keseluruhan proyek ERP secara keseluruhan gagal untuk diimplementasikan setelah tiga tahun implementasi (Gillooly, 1998 dalam Gargeya dan Brady, 2005). Di Indonesia pada tahun 2003 majalah SWA menyatakan bahwa 75% proyek TI di Indonesia gagal.

Beberapa contoh perusahaan yang mengalami kegagalan dalam implementasi ERP adalah sebagai berikut: Foxmeyer merupakan distributor paling besar keempat dalam bidang farmasi di AS, pada tahun 1994 menganggarkan US\$ 65 juta untuk implementasi software SAP R/3. Proyek ini diharapkan akan dapat menghemat US\$ 40 juta per tahun, namun pada Agustus 1996, mengalami kebangkrutan dikarenakan beban pengeluaran yang sangat besar untuk pengeluaran-pengeluaran yang terkait dengan perangkat keras, perangkat lunak dan konsultan.

Pada tahun 2000 Kmart Corp sudah mengeluarkan \$ 130 juta untuk modernisasi TI yang bertujuan untuk menghubungkan sistem pembelian, pemasaran, pasokan dan sistem logistik sehingga akan bisa mengungguli pesaingnya yaitu Wal-Mart Corp. Namun, empat bulan kemudian perusahaan tersebut dinyatakan bangkrut. Selanjutnya, Sydney Water Corp juga mengalami kegagalan dalam implementasi proyek sistem informasi yang dikarenakan ketidakcukupan perencanaan, banyak permintaan perubahan dan jadwal yang mengakibatkan kerugian sebesar \$33.2 juta.

Kegagalan implementasi ERP berawal dari persepsi manajemen terhadap sistem ERP itu sendiri. Gap antara kemampuan sistem ERP dengan keinginan perusahaan muncul ketika manajemen beranggapan bahwa ERP dianggap sistem yang mudah diubah-ubah sesuai dengan keinginan perusahaan. Padahal ERP adalah sistem umum yang menggabungkan berbagai praktik terbaik yang digunakan dalam bisnis (Winarno, 2010). Disamping itu, kesuksesan biasanya diukur hanya dengan efisiensi waktu, biaya, dan sumber daya informasi saja. Menurut O'Brien (2005), kesuksesan implementasi TI juga harus diukur dengan efektivitasnya dalam mendukung strategi bisnis, memperbaiki proses bisnis, dan meningkatkan nilai pelanggan dan bisnis bagi perusahaan.

Dalam keputusan penggunaan sistem ERP, perusahaan harus menselaraskan sistem tersebut dengan visi bisnis perusahaan, karena ERP hanya alat yang digunakan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan efisiensi proses bisnis perusahaan. Keselarasan visi bisnis dengan implementasi ERP juga menjadi faktor kunci dalam implementasi ERP. Kejelasan rencana dan visi bisnis menggerakkan secara langsung proyek yang diperlukan sepanjang siklus hidup ERP (Buckhout et al. 1999 dalam Nah et al. 2001). Penelitian Ifinedo (2008) menunjukkan bahwa tingkat kesuksesan akan menjadi lebih tinggi ketika adopsi ERP mendukung tujuan dan misi organisasional. Dalam hal ini implementasi ERP harus mencerminkan nilai yang diinginkan misi perusahaan dan tujuan-tujuan operasional perusahaan. Akuisisi sistem ERP harus dapat mewujudkan visi bisnis perusahaan. Oleh karena itu, kesesuaian visi bisnis dengan ERP merupakan hal yang harus diperhatikan dalam implementasi ERP. Sering berubahnya visi bisnis akan mengakibatkan kegagalan implementasi sistem ERP. Kejelasan tujuan dan sasaran

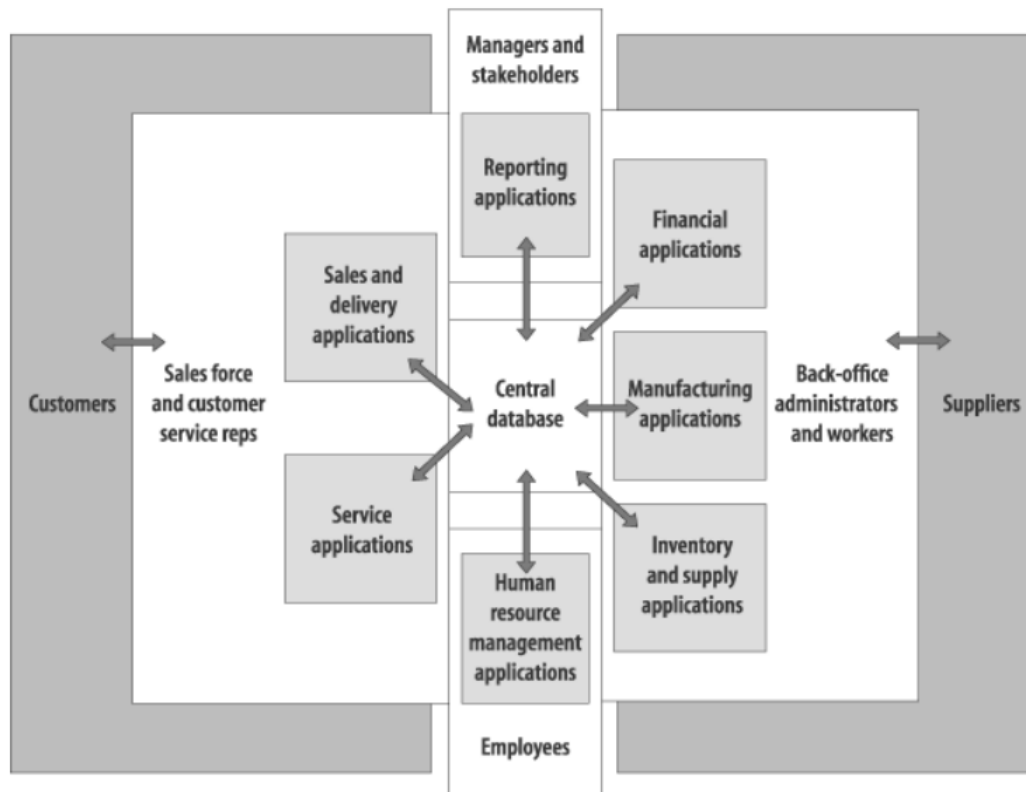
merupakan faktor kritis kesuksesan ERP (Somers dan Nelson, 2001), sehingga penting bagi organisasi untuk mempunyai pemahaman yang jelas mengenai bagaimana adopsi ERP dapat mendukung visi bisnisnya (Markus dan Tanis, 2000).

2. PERENCANAAN SUMBER DAYA PERUSAHAAN (*ENTERPRISE RESOURCE PLANNING*)

Konsep sistem ERP dapat dilihat dari beberapa perspektif. Yang pertama, ERP adalah sebuah produk dalam bentuk peranti lunak, sehingga beberapa peneliti dapat mendefinisikan sistem ERP adalah solusi paket peranti lunak komprehensif yang bertujuan untuk mengintegrasikan secara total dari keseluruhan fungsi dan proses bisnis (Luliana, 2007). Perspektif yang kedua, sistem ERP dapat dipandang sebagai sekumpulan proses multipel yang komprehensif dan terintegrasi dalam perusahaan (Klaus et al., 2000 dalam Baray et al., 2008). Jayaraman dan Bhatti (2007) mendefinisikan sebagai sebuah sistem informasi manajemen yang terdiri atas basis data komprehensif tunggal, diseminasi data secara *real-time* dalam organisasi, dan membuat informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan manajemen. Menurut Nah et al., 2001 ada beberapa atribut yang paling penting dari ERP (1) Mengotomatiskan dan mengintegrasikan proses bisnis perusahaan, (2) Berbagi data dan praktik diseluruh perusahaan, (3) Menghasilkan dan mengakses informasi dalam lingkungan *real-time*.

Sebuah strategi bisnis yang efektif memusatkan pada sebuah agresif, dan efisiensi penggunaan TI. Kesuksesan sistem ERP akan mempersingkat/ mengurangi proses-proses dalam perusahaan dan meningkatkan keefektifan secara keseluruhan, dan secara eksternal akan meningkatkan kinerja yang kompetitif, meningkatkan ketertanggapan terhadap pelanggan, dan mendukung strategi inisiatif (Sandoe et al. 2001 dalam Okrent dan Vokurka, 2004).

Davenport (1998) menyatakan bahwa inti dari sistem ERP adalah basis data pusat yang menarik data dari *feeds data* ke dalam rangkaian aplikasi-aplikasi yang mendukung bermacam-macam fungsi perusahaan. Menggunakan basis data tunggal, secara dramatis akan mempersingkat aliran informasi disepanjang bisnis perusahaan. Berikut gambar anatomi ERP yang dikutip dari Davenport (1998):



Sistem ERP menjanjikan perubahan besar terhadap empat dimensi busines (Laudon dan Laudon, 2004):

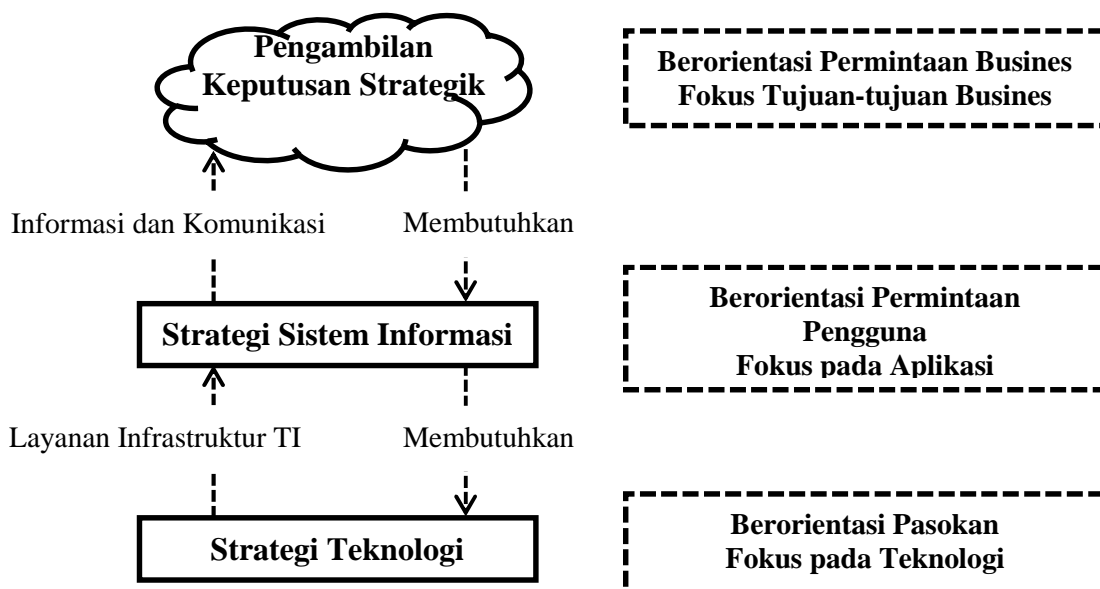
1. Struktur organisasional: kultur organisasi yang lebih disiplin dapat tercipta dengan sistem enterprise yang dapat mengintegrasikan korporasi menembus batas geografis atau unit busines untuk menciptakan organisasi yang lebih beragam, yang dalam hal ini setiap orang dapat berbagi informasi dan sistem yang serupa.
2. Proses manajemen: informasi yang disediakan oleh sistem ERP terstruktur di semua proses busines fungsional, dapat meningkatkan pelaporan dan pengambilan keputusan manajemen (*Firm-wide knowledge-based management processes*).
3. Platform teknologi: sistem ERP menyediakan perusahaan platform teknologi sistem informasi tunggal terpadu (*unified platform*) dan menampung data pada semua proses kunci busines.
4. Kapabilitas busines: sistem ERP membantu menciptakan fondasi bagi pelanggan atau bagi organisasi yang melayani tuntutan-permintaan pelanggan (*customer-driven business processes*).

3. VISI BUSINES DAN STRATEGI SISTEM INFORMASI

Visi busines adalah ekspresi umum dari keseluruhan tujuan dari organisasi, yang secara ideal merefleksikan harapan dan nilai dari *stakeholder* utama dari organisasi busines (Johnson dan Scholes, 1999 dalam Ifinedo, 2008). Sistem informasi adalah sekumpulan komponen yang saling berhubungan yang mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk pengambilan keputusan dan pengendalian dalam organisasi (Laudon dan Laudon, 2004). Dalam usaha pencapaian

visi busines, perusahaan harus dapat mengelola perusahaan dengan baik. Kunci kesuksesan perusahaan dalam pencapaian visi perusahaan salah satunya adalah dengan mengelola informasi dengan baik. Hal ini dapat dicapai dengan membuat strategi sistem informasi yang tepat dan selaras dengan visi busines.

Ada ketergantungan antara sistem informasi dengan fungsi teknologi informasi. Manajemen untuk mengambil keputusan busines memerlukan informasi yang tepat, sedangkan informasi yang tepat dapat diperoleh dengan baik dari penentuan strategi informasi yang baik pula. Selanjutnya strategi sistem informasi akan lebih efektif jika didukung dengan strategi TI yang baik. Berikut merupakan hubungan antara strategi SI dengan strategi TI (Leek, 1997):



Dari gambar tersebut dapat kita lihat bahwa dalam pengambilan keputusan strategis memerlukan informasi tepat yang harus dikelola dengan baik sehingga harus ada strategi SI dalam perusahaan. Selanjutnya untuk menjalankan strategi SI membutuhkan layanan infrastruktur TI yang kesemuanya tertuang dalam strategi TI. Sehingga dalam hal ini fungsi TI adalah memberikan layanan infrastruktur TI untuk mencapai efektivitas strategi SI, dan strategi SI dibuat untuk memberikan informasi dan media komunikasi untuk pengambilan keputusan strategis bagi perusahaan.

4. VISI BUSINES DAN IMPLEMENTASI SISTEM ERP

Misi proyek seharusnya berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan busines dan dinyatakan secara jelas (Holland et al. 1999 dalam Nah et al. 2001). Kejelasan tujuan perusahaan yang dituangkan dalam visi busines perusahaan berhubungan dengan klarifikasi tujuan-tujuan proyek dan keselarasannya dengan misi organisasional dan tujuan-tujuan strategi (Jafari et al. 2006). Sangat penting untuk mempunyai visi, tujuan dan rencana busines yang jelas untuk sebuah proyek ERP (Nah dan Delgado, 2006). Perencanaan busines akan membuat pekerjaan lebih mudah dan visi busines akan menjadi pedoman implementasi ERP.

Justifikasi untuk investasi dalam sebuah sistem ERP seharusnya juga dibuat berdasarkan perubahan dalam proses-proses kerja dan selaras dengan arah masa

depan bisnis perusahaan. Karena itu proyek seharusnya mendorong kearah penselarasan strategi bisnis dengan strategi TI. Tujuan dan misi organisasi, ukuran perusahaan dan dukungan manajemen puncak adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan kesuksesan sistem ERP (Ifinedo, 2006). Deloitte Consulting (2000) mencatat bahwa tingginya tingkat kegagalan proyek ERP dalam organisasi dapat disebabkan kurang baiknya mendefinisikan tujuan-tujuan dan misi yang berkenaan dengan akuisisi ERP-nya. Markus dan Tanis (2000) menekankan bahwa sebuah ERP adalah lebih dari sekedar sistem TI untuk pengadopsian dalam perusahaan, ada kebutuhan untuk mempunyai kejelasan strategi sebelum memulai untuk mengadopsinya.

Kejelasan rencana dan visi bisnis menggerakkan secara langsung proyek yang diperlukan disepanjang siklus hidup ERP (Buckhout et al. 1999 dalam Nah et al. 2001). Plant dan Willcocks (2007) menyebutkan bahwa kejelasan sasaran dan tujuan merupakan faktor yang luar biasa penting baik sebelum maupun sesudah implementasi sistem ERP. Implementasi ERP merupakan bagian dari strategi TI, sehingga ketidakselarasan antara strategi bisnis dengan strategi TI akan mengakibatkan kegagalan implementasi sistem informasi termasuk implementasi ERP (Nah dan Delgado, 2006). Visi bisnis dengan tujuan pengadopsian ERP harus selaras, sehingga dalam hal ini dapat dikatakan bahwa visi bisnis yang merupakan tujuan *stakeholder* yang dituangkan dalam tujuan perusahaan harus selaras dengan strategi pengimplementasian TI. Karena itu beberapa alasan untuk mengadopsi ERP adalah untuk memperoleh keuntungan strategis, meningkatkan layanan pelanggan yang hal tersebut merupakan refleksi dari tujuan dan sasaran organisasi (Davenport, 2000).

Menurut Axam dan Jerome (2003), tidak ada bukti satupun dalam sejarah bahwa TI sendirian dapat memecahkan masalah bisnis. Organisasi sering mengabaikan definisi kebutuhan proses optimal dan kemudian baru menggunakan teknologi sebagai alat untuk menjalankan proses tersebut. Secara instan, perusahaan mencoba mengadopsi proses yang merupakan bawaan dari solusi ERP, pada kenyataannya tidak sesuai dengan kebutuhan bisnis mereka, atau mereka mencoba untuk berpijak pada proses sistem yang lama ke dalam paket peranti lunak baru yang sebenarnya tidak didesain untuk mendukung proses-proses tersebut.

Deloitte Consulting (2000) menyebutkan bahwa tingginya tingkat kegagalan proyek ERP dalam organisasi dapat disebabkan oleh rendahnya penetapan tujuan dan misi akuisisi ERP. Dalam hal ini tidak dapat dipungkiri bahwa semakin jelas visi bisnis suatu perusahaan, maka akan semakin kecil tingkat kegagalan proyek ERP. Penelitian Ifinedo (2006) menunjukkan bahwa ada hubungan moderat dan positif antara tujuan dan misi organisasi dan sistem ERP. Ketika organisasi dapat dengan tepat mengartikulasi hubungan antara akuisisi ERP-nya dengan visi bisnis, maka munculan/ hasil yang positif dan kesuksesan dari keseluruhan peranti lunak akan lebih tinggi daripada sistem diakuisisi seketika tanpa alasan/ dasar pemikiran yang dapat dipertahankan (Ifinedo, 2008). Perencanaan bisnis akan membuat pekerjaan lebih mudah dan visi bisnis akan menjadi pedoman implementasi ERP. Ketika adopsi ERP mendukung misi dan tujuan organisasional, maka tingkat kesuksesan sistem adalah tinggi. Semakin jelas tujuan dan sasaran organisasi dituangkan dalam visi bisnis maka akan semakin sukses suatu sistem informasi yang dalam hal ini sistem ERP.

Winarno (2010) menyatakan bahwa visi bisnis berpengaruh positif terhadap kesuksesan sistem ERP. Hasil penelitian tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ifinedo (2008). Seperti yang dinyatakan Buckhout et al., (1999) dalam Nah et al., (2001), bahwa sebuah rencana dan visi bisnis akan menggerakkan arah dari proyek yang dibutuhkan diseluruh/ sepanjang siklus hidup ERP. Perusahaan yang tidak mempunyai tujuan dan visi bisnis yang jelas, maka ketika perusahaan akan mengimplementasikan sistem informasi yang terintegrasi seperti ERP, akan mengakibatkan kegagalan sistem informasi dalam perusahaan itu sendiri. Karena sistem informasi tidak hanya sekedar membutuhkan peranti lunak yang canggih saja, setelah itu secara otomatis akan berjalan lancar. Tetapi diperlukan keselarasan antara tujuan-tujuan bisnis dan tujuan dari penerapan sistem informasi itu sendiri yang dalam hal ini sistem ERP. Seharusnya penerapan sistem ERP mendorong kearah penselarasan strategi bisnis yang tertuang dalam visi dan misi bisnis dengan strategi TI.

5. SIMPULAN

Seiring dengan perkembangan proses bisnis dalam suatu perusahaan, maka akan sangat membutuhkan jejaring sistem informasi yang akurat dan tepat waktu. Untuk memenuhi kebutuhan sistem informasi seperti itu, sistem perencanaan sumber daya perusahaan (sistem ERP) yang bagus akan mampu memenuhi kebutuhan tersebut. Tetapi, kesuksesan sistem ERP sendiri tidak mudah untuk dicapai, karena peranti lunak ERP sendiri bukan sesuatu yang ketika dipasang/ implementasi dapat berjalan sukses dengan sendirinya.

Sistem ERP digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan, sehingga tujuan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dapat dicapai. Sistem ERP dipandang sebagai alat komunikasi filosofi bisnis, yang maksudnya adalah sebuah alat komunikasi untuk mentranslasi rencana strategi bisnis kedalam rencana-rencana taktis dan akhirnya kedalam aktivitas operasional (Kapp et al. 2001). Perusahaan yang tidak mempunyai tujuan dan visi bisnis yang jelas, maka ketika perusahaan akan mengimplementasikan sistem informasi yang terintegrasi seperti ERP, akan mengakibatkan kegagalan sistem informasi dalam perusahaan itu sendiri, karena sistem ERP yang berjalan bukan merupakan cerminan rencana strategi bisnis perusahaan. Suatu organisasi yang hanya tahu bagaimana akuisisi ERP dengan sendirinya akan dapat menguntungkan perusahaan dari berjalannya suatu proses, sebenarnya capaian perusahaan tersebut hanya dalam level/tingkat kesuksesan yang lebih rendah, atau bahkan akan mengarah pada kegagalan proyek ERP.

DAFTAR PUSTAKA

- Ron, Axam and Darren Jerome (2003). "A Guide to ERP Success." Robbins-gioia.
- Baray, S., S. Hameed, et al. (2008). "Analysing the Factors Responsible for Effectiveness of Implementation and Integration of Enterprise Resource Planning Systems in the Printing Industry." *Journal of Enterprise Information Management*.

-
- Davenport, T. (1998). "Putting the enterprise into the enterprise system", Harvard Business Review, Vol. 76 No. 4, pp. 121-31.
- Davenport, T. (2000). "Mission Critical"., Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Deloitte Consulting. (2000). "ERP's second wave: maximizing the value of ERP-enabled processes", available at: www.dc.com/Insights/research
- Finney, S. dan M. Corbett. (2007). "ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors." Business Process Management Journal.
- Gargeya, V. B. dan C. Brady (2005). "Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation." Business Process Management Journal.
- Ifinedo, P. (2008). "Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success." Business Process Management Journal.
- Ifinedo, P. (2006). "Enterprise resource planning systems success assessment: an integrative framework", PhD thesis, Department of Computer Science and Information Systems, University of Jyva "skylä", Jyva "skylä".
- Ifinedo, P. dan Nahar, N. (2006). "Quality, impact and success of ERP systems: a study involving some firms in the Nordic-Baltic region", Journal of Information Technology Impact, Vol. 6 No. 1, pp. 19-46.
- Jayaraman, V. dan T. Bhatti (2007). "The Critical Success Factors for the Acquisition and Implementation of ERP Systems " International DSI / Asia and Pacific DSI 2007 Full Paper.
- Kapp, K. M., Latham, W. F., dan Latham, H. N. F. (2001). "Integrated Learning for ERP Success a Learning Requirements Planning Approach." St. Lucie Press. New York.
- Laudon, K. C dan Laudon, J. P. (2004). Management Information Systems, Managing the Digital Firm, 8th Edition, Prentice Hall.
- Leek, Colin. (1997). "Information Systems Frameworks and Strategy." Industrial Management and Data Systems.
- Loh, T. C. dan S. C. L. Koh. (2004). "Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small- and medium-sized enterprises." International Journal of Production Research.
- Luliana, S. (2007). "Critical Success Factors in Romanian SME's ERP Implementation." <http://ssrn.com/abstract=1288619>
- Markus, L. dan Tanis, C. (2000). "The enterprise systems experience – from adoption to success", in Zmud, R.W. (Ed.), Framing the Domains of IT Research: Glimpsing the Future Through the Past, Pinnaflex Educational Resources, Inc., Cincinnati, OH
- Nah, F. F. dan S. Delgado. (2006). "Critical Success Factors for Enterprise Resource Planning Implementation and Upgrade." Journal of Computer Information Systems.

-
- Nah, F. F., Zuckweiler, K., dan Lau, J. L. (2001). "Critical factors for successful implementation of enterprise systems." *Business Process Management Journal*.
- _____. (2003). "ERP Implementation: Chief Information Officers Perception of Critical Success Factors." *International Journal of Human – Computer Interaction*.
- O'Brien, J. (2005). *Pengantar Sistem Informasi: Perspektif Bisnis dan Manajerial*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Okrent, M. D., dan Vokurka R. J. (2004). "Process Mapping in Successful ERP Implementations" *Industrial Management and Data Systems*. Vol. 104. No. 8.
- Plant, R dan Willcocks, L. (2007). "Critical Success Factor in International ERP Implementations: a Case Research Approach," *Journal of Computer Information Systems*.
- Somers, T. M., dan Nelson, K. (2001). "The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations," *IEEE Proceedings of The 34th Hawaii International Conference On System Science*, January, 3–6.
- _____. (2004). "A Taxonomy of Players and Activities across the ERP Project Life Cycle." *Information and Management*.
- Winarno, W. A. (2010). Kesuksesan dan Kegagalan Implementasi Sistem ERP: Apakah Kesalahan Peranti Lunak? *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*. Vol. 8. No. 1.
- _____. Keahlian Eksternal dan Kesuksesan Sistem ERP. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*. Vol. IX. No. 1.